

Cristina Baldasarre, Daniel Birrer, Roland Seiler

Sportwissenschaftliches Institut, Bundesamt für Sport, Magglingen

# Quality Management in der Schweizer Sportpsychologie

## Zusammenfassung

Ständig wachsende Bedürfnisse von Sportverbänden, Athleten und Trainern einerseits sowie die rapide Entwicklung des Wissens und der Methoden der Sportpsychologie der letzten 10 Jahre andererseits bedingen eine Professionalisierung sportpsychologischer Tätigkeiten. Qualitätsstandards unterstützen diese Professionalisierung und steigern die Glaubwürdigkeit der sportpsychologischen Arbeit. Die Grundpfeiler für diese Professionalisierung werden in enger Zusammenarbeit zwischen der Berufsorganisation und Institutionen des privaten und des öffentlich-rechtlichen Sports erarbeitet. Die hier vorgestellten Qualitätssteigerungsmaßnahmen basieren auf einem Quality-Management-Modell und umfassen Struktur-, Prozess- und Ergebnisoptimierungen. Eine postgraduale Weiterbildung in Sportpsychologie wird zurzeit erarbeitet, ein Dokumentationssystem zur Diagnostik und Verlaufsbeschreibung von Beratungen wurde bereits implementiert, und Richtlinien zum Beratungsablauf und zur Beratungsdokumentation erarbeitet. Das Beratungsergebnis soll zukünftig systematisch erhoben werden. Die Sportpsychologie kann sich durch diese Professionalisierungsschritte von Angeboten unseriöser Berater abgrenzen und sich als seriöses Berufsfeld weiter etablieren.

### Schlüsselwörter:

Quality Management, Sportpsychologie, Beratung, Evaluation

## Abstract

Increasing needs of sport federations, athletes and coaches on the one hand and on the other hand a rapidly growing body of knowledge and tools in sport psychology in the last 10 years require a professionalisation of applied sport psychology services. Quality standards support the professionalisation and increase credibility of sport psychology interventions. The foundation pillars are elaborated in close co-operation between the professional organisation and the sport institutions under public and civil law. The concept presented here is based on a quality-management model and comprises improvements in structure, process and outcome. A post-graduate formation in sport psychology is under preparation, a documentation system for diagnosis and process description of consultations has been implemented, and guidelines for consultation and documentation are elaborated. The counselling effect shall be assessed systematically. Sport psychology will be able, by means of the different steps towards professionalisation, to clearly distinguish from non serious consultants and to further establish as a serious profession.

### Key words:

Quality management, sport psychology, consultation, evaluation

Schweizerische Zeitschrift für «Sportmedizin und Sporttraumatologie» 52 (2), 54–56, 2004

## Einleitung

Der Spitzensport genießt in den Medien zunehmend mehr Aufmerksamkeit und gewinnt vermehrt an öffentlicher Bedeutung. Damit verbunden sind neben Schlagzeilen auch steigende Ergebnis- und Leistungserwartungen der Öffentlichkeit und der Verantwortlichen. Die Sportler selber investieren einen sehr hohen persönlichen Einsatz von Zeit, Anstrengung und Geld in ihren Sport. Entsprechend hoch formuliert sind auch die Erwartungen, die ein Athlet an sich selber stellt. Um die dadurch entstehenden grossen Drucksituationen zu bewältigen und um die Früchte jahrelangen Trainings und harter Arbeit zu ernten, können Spitzensportlerinnen und -sportler versucht sein, zu unerlaubten Substanzen zu greifen (Doping) oder auf Hilfeangebote von Personen hereinzufallen, die nicht seriös arbeiten. Der Spitzensport kann deshalb als Feld für Berater attraktiv sein, die schnelles Geld verdienen oder gerne im Mittelpunkt des Interesses stehen wollen. Für Laien ist es fast unmöglich, seriöse Angebote sportpsychologischer Interventionen von unseriösen «Mentalpraktiken» zu unterscheiden und eine sinnvolle Auswahl der Angebote zu betreiben.

Als unseriös können Angebote bezeichnet werden, die Erfolg mit wenig oder keiner Anstrengung versprechen, die schnelle Ergebnisse in Aussicht stellen und die Möglichkeit des Scheiterns ausschliessen, die die Bedingungen des Sports nicht kennen oder

nicht berücksichtigen, und die im schlimmsten Fall Sportlerinnen und Sportler abhängig machen. Ein Beispiel einer unseriösen Botschaft ist das unkritische und unreflektierte positive Denken (vgl. auch Scheich, 1997), weil die sportliche Leistung von vielen interagierenden Faktoren abhängt und positive Einstellung nur einer davon ist, weil das binäre Wertesystem des Leistungssports für jeden Gewinner viele Verlierer benötigt und weil nicht alle Faktoren, die zum Erfolg beitragen, kontrollierbar sind. Noch problematischer ist die erzwungene Überzeugung, bei der systematisch u.a. durch soziale Kontrolle, Überwachung und Bestrafung eine Einschüchterung hervorgerufen wird (vgl. z.B. Schwertfeger, 1998). Personen, die im Sport «Hokuspokus» anbieten, verstärken die immer noch bestehenden Mythen über die Sportpsychologie, untergraben die seriöse Arbeit, verringern die Glaubwürdigkeit der Sportpsychologen und können im schlimmsten Fall Athletinnen und Athleten sowie ihrer Karriere Schaden zufügen.

Um sich klar von unseriösen Angeboten zu unterscheiden, sind Qualitätsstandards für die Sportpsychologie zwingend nötig, an denen sich die Berater orientieren und die den Kunden transparent aufzeigen, welche Ansprüche berechtigterweise gestellt werden können. Ein Teil der Qualitätssicherung bezieht sich auf die fachliche Kompetenz (Tenenbaum, Lidor, Papaianou und Samulski, 2003), oft verbunden mit Anforderungen an eine Formalqualifikation (APA, Division 47, n.d.). Ein weiterer, anders ausgerichteter

Qualitätsanspruch wurde im «Gutachten «Psychologische Training» in der Praxis des Leistungssports» (Gabler, Janssen und Nitsch, 1990) formuliert, nämlich die Forderung nach Effizienzüberprüfung der einzelnen psychologischen Trainingsverfahren. Verglichen mit der Wirkforschung in der Psychotherapie (Baumann, 2001) ist die Sportpsychologie hier tatsächlich noch nicht sehr weit fortgeschritten. Ebenfalls noch selten wurden bislang Richtlinien zur konkreten Gestaltung des Beratungsprozesses entwickelt.

Dieser Beitrag zeigt die Schritte auf, die in der Schweiz in den letzten Jahren zur Sicherung der Qualität durch Vereinheitlichung der Rahmenbedingungen und die Positionierung des Berufsverbandes unternommen wurden.

### Total-Quality-Management-Strategien in der Sportpsychologie der Schweiz

Beruhend auf Donabedians (1966) Gedanken und fundamentalen Erkenntnisse zur systematischen Operationalisierung und Qualitätssteigerung, entwickelten Birrer und Seiler (1999) ein Quality-Management-Modell mit den drei Komponenten *Strukturqualität*, *Prozessqualität* und *Ergebnisqualität*. Diese drei Faktoren sind massgeblich verantwortlich für die Qualität der gesamten sportpsychologischen Intervention (s. Abb. 1). Die Strukturqualität bezieht sich auf alle abrufbaren Ressourcen wie etwa die Ausbildung und die Erfahrung des Sportpsychologen, die verfügbare Infrastruktur oder die finanziellen Mittel. Die erreichte inhaltliche Qualität während der eigentlichen Intervention wird als Prozessqualität bezeichnet. Hierbei stehen alle Interaktionen zwischen dem Berater und den Partnern, den Kollegen, anderen Spezialisten und dem Athleten im Zentrum. Der letzte Faktor Ergebnisqualität zeigt den Grad der Zielerreichung der Intervention an. Während von Sportseite der Erfolg einer Beratung oft nur über eine verbesserte Leistung definiert wird, interessiert bei einer zielgeleiteten Intervention der Grad der Übereinstimmung von gesetztem Ziel und erreichtem Ergebnis.

In allen drei Bereichen müssen nun konkrete Instrumente entwickelt und implementiert werden. Da in der Schweiz die Sportpsychologen meist selbstständig erwerbend sind, bleibt die Entwicklung der konzeptionellen Grundpfeiler dieser Professionalisierung die Aufgabe übergeordneter Stellen wie dem Fachbereich Sportpsychologie am Sportwissenschaftlichen Institut des Bundesamtes für Sport in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie (SASP) und Swiss Olympic. Mit der Umsetzung wurde vor 5 Jahren begonnen, einige der im Modell erarbeiteten Ideen sind bereits verwirklicht oder konzeptionell zur Implementierung vorbereitet (s. Abb. 1). Die nachfolgenden Abschnitte geben Auskunft darüber, welche Massnahmen bereits in welchem Bereich umgesetzt wurden.

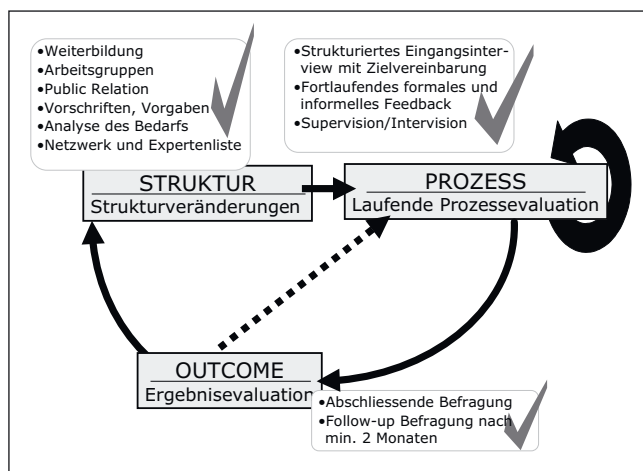


Abbildung 1: Quality-Management-Modell nach Birrer und Seiler (1999, S. 111) und in der Schweiz seither eingeführte Instrumente.

### Strukturqualität

Die SASP bietet ihren Mitgliedern drei Arbeitsgruppen an, die *Praxisgruppe Leistungssport PGL*, die mit der *Groupe Sport de Compétition GSC* ein Pendant in der französischen Schweiz hat, sowie die *Arbeitsgruppe Forschung AGF*. In der PGL und der GSC treffen sich vorwiegend Sportpsychologen, welche angewandt mit Athleten arbeiten oder in sportpsychologischen Projekten bei Swiss Olympic involviert sind. Es werden Themen wie die Interventionsmassnahmen während der Betreuungsarbeit, Fallbesprechungen und Präsentationen der eigenen Arbeitsmethodik erörtert und ausgetauscht. Weiter werden Vorlagen erarbeitet, wie beispielsweise für die Verfassung eines Schlussberichtes nach abgeschlossenem Projekt. Die AGF spricht vorwiegend forschungsorientierte Sportpsychologen an. Themeninhalte sind laufende wissenschaftliche Projekte, bei welchen inhaltliche, untersuchungs- oder auswertungsmethodische Probleme diskutiert und Lösungen erarbeitet werden.

Ein wesentlicher struktureller Fortschritt konnte erzielt werden, indem Swiss Olympic gemeinsam mit dem BASPO am SWI eine neue Stelle geschaffen hat mit dem Auftrag, sportpsychologische Koordinationsaufgaben zwischen dem Bundesamt für Sport, Swiss Olympic und der SASP zu übernehmen. Die Stelleninhaberin baut ein Netzwerk mit allen in die Sportpsychologie involvierten Stellen auf und ist Ansprechpartner für alle Fragen rund um die Sportpsychologie in der Schweiz. Eine weitere wichtige Aufgabe ist die konzeptionelle Arbeit z.B. im Bereich der sportpsychologischen Weiter- und Fortbildung, bei sportpsychologischen Verbandsprojekten oder in der Erarbeitung von Richtlinien der Zusammenarbeit mit Swiss Olympic. Zudem wird eine Expertenliste aller SASP-Mitglieder verwaltet, damit Athletenanfragen hinsichtlich sportpsychologischer Betreuung zielgerichtet, schnell und kompetent beantwortet werden können.

Das Weiterbildungscurriculum Sportpsychologie ist ein nächstes Ziel. Voraussichtlich wird im Jahr 2005 der erste Ausbildungszyklus beginnen. Dabei handelt es sich um eine 3-jährige Psychologie-Postgraduierenausbildung mit einem Stundenumfang von etwa 750 Std. zur Erlangung des Fachtitels Sportpsychologe. Durch diese klare Regelung werden die Kunden in Zukunft beurteilen können, welche Berater über eine qualifizierte sportpsychologische Ausbildung verfügen.

### Prozessqualität

Eine zentral wichtige Verbesserung stellt die Implementierung und die Standardisierung geregelter Prozessabläufe dar. Dazu wurde ein klarer Ablauf des Anmeldeprozesses für sportpsychologische Beratungen mit Swiss Olympic vereinbart. Zudem wurden vier Formulare zur Beratungsdokumentation entwickelt, welche die gesamte Intervention begleiten und unterstützen: 1. das Eintrittsinterview, 2. das Gesprächsprotokoll, 3. der Beratungsstundenbogen für den Athleten und 4. die Beratungs-Verlaufsdokumentation für den Sportpsychologen. Es handelt sich jeweils um kurze, maximal zweiseitige Dokumente. Diese Instrumente tragen dazu bei, die Abläufe der Beratungen zu vereinheitlichen und auf ein qualitativ und inhaltlich hohes Niveau zu bringen. Die Formulare 3 und 4 beinhalten ein Self-Assessment aus Athleten- bzw. Sportpsychologensicht zur Qualität der eingesetzten Methoden und zur subjektiven Zufriedenheit mit der durchgeführten Intervention. Durch den Vergleich Athlet-Sportpsychologe lassen sich unterschiedliche Einschätzungen und damit mögliche Problemstellen der Beratung sofort identifizieren und analysieren.

### Ergebnisqualität

Nach Beendigung der Intervention wird diese anhand eines Feedbackfragebogens durch den Athleten bezüglich Nutzen und Zufriedenheit evaluiert. Zusätzlich wird stichprobenweise telefonisch ein Feedbackinterview durch Swiss Olympic durchgeführt,

um die finanzierte sportpsychologische Arbeit sowie den Output zu bewerten.

## Diskussion

Alle schriftlichen Vorlagen und Instrumente stehen den Mitgliedern der SASP im Intranet der Verbandshomepage kostenlos zur Verfügung und werden auch rege benutzt. Wo es die Strukturen erlauben, wird ein Controlling der formalen Prozessabläufe geführt, um qualitativ auf dem gewünschten Standard zu bleiben. Neben der Unterstützung des Beratungsverlaufs durch formalisierte Abläufe ist die Schiene der Weiter- und Fortbildung weiter zu verfolgen und durch vermehrte Interventions- und Supervisionsaktivitäten zu begleiten.

Das Quality-Management-Modell mit den drei Faktoren Struktur, Prozess und Ergebnis erweist sich als heuristisch sehr nützlich bei der Entwicklung von Richtlinien und Werkzeugen zur Steigerung der Beratungsqualität. Die bisher eingeführten Instrumente ergeben bereits gute Resultate. Im Interesse qualitativ hochstehender sportpsychologischer Dienstleistungen müssen sie nun systematisch genutzt und weiterentwickelt werden. Ziel ist die Weiterentwicklung des Dokumentationssystem sowie die Erarbeitung weiterer Unterstützungsdokumente wie eine Vorlage zur Berichterstattung nach Projektabschluss. So erhält der Schweizer Spitzensport ähnlich wie im Bereich der sportmedizinischen Betreuung bei den zertifizierten Swiss Olympic Medical Centres die Gewissheit, seriöse, dem aktuellen Stand der Erkenntnis entsprechende und nach nachprüfbar Kriterien und Standards durchgeführte sportpsychologische Dienstleistungen in Anspruch nehmen zu können.

Korrespondenzadresse:

Cristina Baldasarre, lic. phil., Psychologin FSP, Sportwissenschaftliches Institut, Bundesamt für Sport, 2532 Magglingen, E-Mail: christina.baldasarre@baspo.admin.ch

## Literaturverzeichnis

- American Psychological Association (APA), Division 47* (n.d.): A proficiency in sport psychology. Zugriff am 19. Februar 2004 unter [http://www.psyc.unt.edu/apadiv47/about\\_divprojects.html](http://www.psyc.unt.edu/apadiv47/about_divprojects.html)
- Baumann U.* (2001): Wirksamkeit von Psychotherapie – Vom Wandel der Leitbilder. In R. Seiler, D. Birrer, J. Schmid & S. Valkanover (Hrsg.), *Sportpsychologie – Anforderungen, Anwendungen, Auswirkungen* (S. 13–18). Köln: bsp-Verlag.
- Birrer D., Seiler R.* (1999): Quality management in applied sport psychology: A project for the professionalisation of sport psychology services in Switzerland. In V. Hošek, P. Tilinger und L. Bílek (Eds.), *Psychology of sport and exercise: Enhancing the quality of life. Proceedings of the 10<sup>th</sup> European Congress of Sport Psychology, Part 1* (p. 110–112). Prague: Charles University.
- Donabedian A.* (1966): Evaluation the quality of medical care. *Milbank Memorial Fund Quarterly*, 44, 166–203.
- Gabler H., Janssen J.P., Nitsch J.R.* (1990): Gutachten «Psychologisches Training» in der Praxis des Leistungssports. Probleme und Perspektiven. Köln: Sport und Buch Strauss.
- Scheich G.* (1997): Positives Denken macht krank. Vom Schwindel mit gefährlichen Erfolgsversprechen. Frankfurt/M: Eichborn.
- Schwertfeger B.* (1998): Vom Griff nach der Psyche. Was umstrittene Persönlichkeitstrainer in Unternehmen anrichten. Frankfurt/M: Campus.
- Tenenbaum G., Lidor R., Papaianou A., Samulski D.* (2003): ISSP Position Stand: Competencies (Occupational Standards, Knowledge, and Practice) and their Accomplishment (Learning Specification, Essential Knowledge, and Skills) in Sport and Exercise Psychology. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1, 155–166.